

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ВУЗЕ

•

G. I. Maltseva, O. V. Mitina

Instruments of strategic management control at the university

The authors of the present material formulate common goals of strategic management control as a registration-analytic system that provides functioning of strategic management at the university. The article provides tools and technologies that are used in strategic management control at Vladivostok state university of economics and service as well as system of balanced indicators, budgeting, calculation of expenditures on certain activities and others. The article presents characteristics of different types and stages of budgets at the university. In the article and its appendix one can find the description of cost-sharing method and calculation of prime cost of educational services that was developed and approved at Vladivostok state university of economics and service.

Управленческий учет (УУ) в вузе в настоящее время претерпевает серьезные изменения. Прежде всего, на это влияют следующие факторы:

- развитие и внедрение в вузе информационных технологий, которые предоставляют новые возможности и способствуют увеличению скорости получения информации;
- необходимость в совершенствовании управления вузом;
- необходимость ориентации на потребителя и качество;
- внедрение бухгалтерских компьютерных программ.

Целями УУ являются: оценка эффективности деятельности предприятия, контроль затрат и финансовый контроль, представление и интерпретация результатов деятельности предприятия, планирование и управление бюджетом. УУ способствует успеху в деятельности вуза, направлен на анализ и обобщение информации, а не просто на сбор данных и учет хозяйственных операций [1], осуществляется с использованием всей учетной информации, необходимой для управления университетом.

Стремление вуза повысить эффективность деятельности как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде приводит к изменениям в УУ. В настоящее время все большее значение придается долгосрочным стратегическим целям, и предназначение УУ прежде всего в том, чтобы содействовать разработке и внедрению деловой стратегии вуза.

Система стратегического менеджмента требует ясного понимания того, в чем собственно состоят долгосрочные цели вуза.

Процесс стратегического управления включает в себя:

- выработку миссии, стратегических целей и стратегии;
- широкое информирование вузовского сообщества о выбранном стратегическом направлении;
- определение целевых нормативов;
- определение показателей степени достижения целей;
- разработку системы управленческого учета;
- создание системы информационных потоков;
- разработку и внедрение методов контроля и мониторинга;
- организацию системы поощрения и оценки результатов деятельности.

Для успешного внедрения и функционирования стратегического менеджмента в вузе необходима поддерживающая учетно-аналитическая система, которая позволяет обеспечить лиц, принимающих решения, необходимой информацией в нужное время. Именно такой системой и является стратегический управленческий учет (СУУ). Стратегические решения, принимаемые в вузе, могут расходиться с задачами, которые стоят перед данным вузом, если они приняты не на должном уровне. Кроме того, предоставляемая системой СУУ информа-

ция должна удовлетворять специфическим условиям принятия стратегических решений, причем сами условия могут меняться в процессе корректировки стратегии в связи с изменениями внешней и внутренней среды.

СУУ отличается от традиционного УУ тем, что наряду с внутренней информацией, в том числе нефинансовой, в процессе учета анализируется информация, связанная с факторами внешней среды, влияющими на эффективность деятельности вуза. Одной из главных функций СУУ является анализ деятельности вуза, позволяющий определять, насколько эффективно работает учебное заведение с точки зрения различных субъектов.

К данным субъектам относятся:

- государственные органы власти (Минобрнауки, налоговые службы);
- поставщики абитуриентов (школы, техникумы, другие учебные заведения, бизнес-структуры для получения дополнительного образования);
- потребители выпускников (рынок труда);
- студенты, родители;
- персонал (преподаватели, сотрудники);
- общество в целом.

Для всех заинтересованных лиц источником финансовой информации, которую можно официально затребовать, является бухгалтерский отчет вуза, нефинансовой информации — предоставляемые в Минобрнауки сведения, предусмотренные регламентируемыми процедурами аттестации, аккредитации, лицензирования, определения рейтинга вуза и т. д. Перечисленные данные охватывают только прошедший период, так как представляются через значительный срок после окончания отчетного периода. Кроме того, информация в отчетах носит общий характер, что является недостаточным для оценки деятельности образовательного учреждения заинтересованными сторонами и менеджментом вуза. Эту задачу решает СУУ.

В стратегическом управленческом учете вуза используются определенные инструментальный и технологии: система комплексного управления качеством, система сбалансированных показателей, бюджетирование, анализ отклонений, непрерывное прогнозирование, метод стандарт-костинга, учет затрат по видам деятельности и др.

Во ВГУЭС используются следующие инструменты управленческого учета:

Система сбалансированных показателей (ССП) [2]. Представляет собой один из наиболее эффективных методов управления в современных условиях, является инструментом, позволяющим полномасштабно увязывать стратегию предприятия с оперативными планами, дает возможность принимать более объективные решения в области распределения ресурсов.

Главным отличительным достоинством СПП от других методов является группировка финансовых и нефинансовых показателей деятельности вуза по четырем аспектам: финансовый аспект, потребительский аспект, внутренние бизнес-процессы и аспект, характеризующий обучение и перспективы роста сотрудников. При разработке карты целей ВГУЭС с помощью СПП был введен пятый аспект — общество, что свидетельствует о стремлении университета быть полезным обществу и достигать общественных целей. Технологии разработки карты целей ВГУЭС с помощью СПП посвящена статья, опубликованная в № 5–6 журнала «Университетское управление: практика и анализ» за 2004 г.

Интеграция СПП с другими методами УУ, используемыми во ВГУЭС, такими как бюджетирование, учет затрат по видам деятельности и образовательным программам, способствует повышению эффективности деятельности организации.

Обычно понятие «бюджет» связывают с уровнями предоставления: государственным, федеральным, местным. В управленческом учете западных странах термин «бюджет» используется в несколько ином смысле, который ближе к нашему термину «смета» (доходов и расходов); именно так и следует понимать этот термин в данной статье. Бюджеты могут быть представлены как в финансовом, так и в количественном выражении, могут иметь бесконечное количество видов и форм, но не имеют стандартизированных форм в отличие от формализованных бухгалтерских отчетов.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса в течение нескольких лет создает и развивает систему **бюджетирования** как комплекса методов, подходов, финансово-экономических инструментов планирования, контроля, анализа и принятия решений на основе данных бухгалтерского учета.

Необходимость в разработке информационной системы, предоставляющей достовер-

ную, полную, оперативную информацию об имеющихся у вуза финансовых средствах, источниках их формирования и направлениях использования, а также в планировании доходов и расходов возникла в нашем университете в начале 90-х гг. в условиях ограниченных ресурсов.

Разработанная система бюджетирования позволяет при совершении любой бухгалтерской операции иметь в режиме реального времени достоверную финансовую информацию о движении денежных средств, о статьях расходов в разрезе подразделений и смет, осуществлять контроль за использованием средств, планировать доходы и расходы на 2–3 года вперед.

Необходимыми условиями успешного использования инструмента бюджетирования являются: 1) хорошо разработанная система бухгалтерского учета; 2) эффективная система учета затрат; 3) организационная структура образовательного учреждения с четким разделением ответственности и прав по уровням управления, подразделениям и центрам ответственности.

Главной задачей бюджетирования является предоставление руководству университета и его подразделений необходимой информации для принятия управленческих решений по следующим вопросам:

— определение необходимого объема материальных и финансовых ресурсов вуза, источ-

ников их формирования и направлений наиболее эффективного использования;

— разработка финансово-экономической стратегии вуза, обеспечивающей его стабильное развитие;

— разработка принципов и механизмов управленческой деятельности, в том числе обеспечивающих своевременное предупреждение негативных и кризисных тенденций в деятельности организации;

— контроль и корректировка финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения и его подразделений.

Процесс бюджетирования сопровождается интенсивным информационным обменом и включает следующие этапы: планирование, контроль исполнения планов, анализ, корректировка планов (рис. 1).

Общий бюджет. Представляет собой скоординированный (по всем подразделениям и функциям) план работы университета в целом. Он состоит из двух основных бюджетов: оперативного и финансового.

В процессе подготовки *оперативного* бюджета прогнозируемые объемы услуг по направлениям деятельности трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений университета. Оперативный бюджет включает в себя бюджеты услуг, производства, товарно-материальных запасов и расходов.

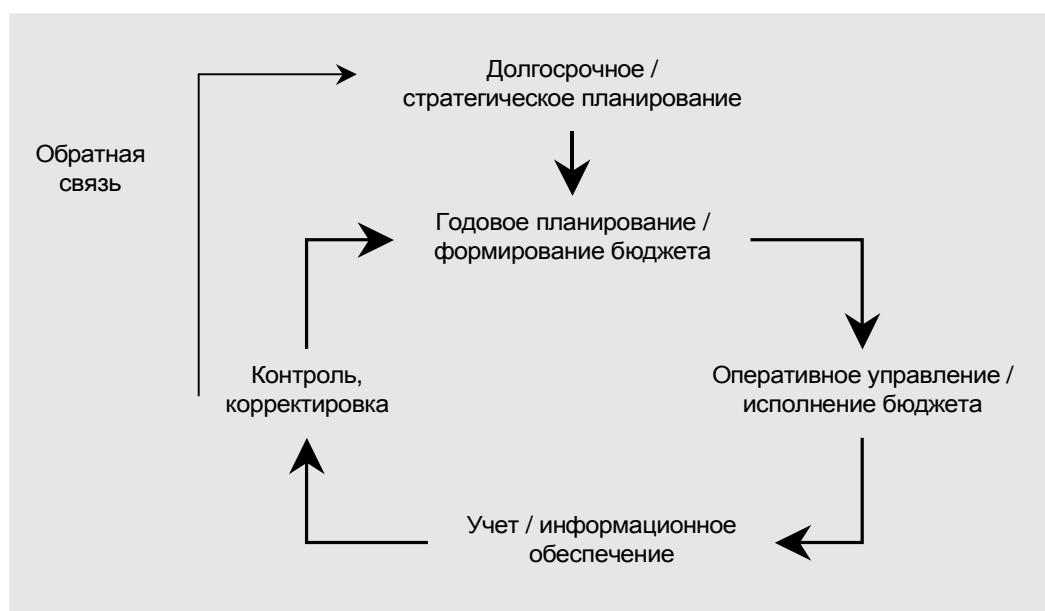


Рис. 1. Модель процесса бюджетирования [3]

Бюджет услуг (ассортимент услуг, план набора по формам обучения и уровням образования, план научных, производственных, консалтинговых и других услуг). Является отправной точкой подготовки бюджета, составляется на основе исследований лаборатории маркетинга. На исполнение данного бюджета влияет деятельность конкурентов, результативность рекламы и средств содействия, политика ценообразования, рентабельность услуг, состояние экономики региона и другие факторы.

Бюджеты обеспечения учебного процесса, научной деятельности и др. Составляются на основании бюджета услуг, определяют количество материальных и человеческих ресурсов. В частности, рассчитывается учебная нагрузка и количество преподавателей для учебного процесса, составляются предварительное штатное расписание, расчет по площадям, план закупки учебного оборудования и литературы в соответствии с утвержденными нормативами и разработанными стандартами.

Бюджет общих и административных расходов. Представляет собой детализированный план текущих операционных и административных расходов. Как правило, этот план принимается на уровне ректората. Большую часть элементов этого бюджета составляют постоянные затраты.

Финансовый бюджет (смета доходов и расходов) представляет собой план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Бюджет формируется исходя из стратегических планов развития университета на 5 лет, на учебный и календарный годы. Например, планировать на 5 лет основной источник дохода внебюджетных средств — бюджет доходов от студентов, обучающихся с полным возмещением затрат, помогает ИС «Учет договоров», которая позволяет рассчитать внебюджетные поступления от платной образовательной деятельности по уже заключенным договорам. Количество студентов 1-го курса определяется на основе исследований лаборатории маркетинга рынка труда, демографической ситуации, доли вуза на рынке образовательных услуг, платежеспособности населения и других факторов.

Формирование плановых показателей осуществляется на трех уровнях.

Первый уровень используется высшим ру-

ководством, охватывает основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, движения денежных средств, инвестиционный бюджет, балансовый бюджет), которые содержат финансово-экономические показатели деятельности вуза в целом.

Второй уровень включает финансовые бюджеты (бюджет по налогам, финансовый бюджет, инвестиционный бюджет, балансовый бюджет), содержащие основные финансово-экономические показатели, необходимые для высшего и среднего управленческого звена, финансовых служб.

Третий уровень — операционные бюджеты, пользователями которых являются руководители подразделений и служб [3].

Структура формирования финансового бюджета ВГУЭС представлена на рис. 2.

Составление финансового бюджета осуществляется в несколько этапов.

1-й этап — составление бюджета доходов.

Для получения **госбюджетного финансирования** по установленным нормативам составляется смета расходов и после утверждения агентством по образованию включается в общий финансовый бюджет.

При составлении плановой сметы доходов от платной образовательной деятельности на учебный год управление по маркетингу с помощью информационной системы (ИС) «Абитуриент» составляет план **ожидаемых доходов от абитуриентов**. Эта система позволяет отслеживать динамику и структуру контингента студентов по специальностям, суммам заключенных договоров и форме оплаты за обучение.

При **планировании доходов от студентов**, обучающихся с полным возмещением затрат, используется программа ИС «Учет договоров», которая позволяет получать данные о количестве и суммах заключенных договоров на обучение с учетом оплаченных авансов и долгов по годам.

Научно-исследовательский сектор, основываясь на заключенных договорах на НИР, представляет прогноз на **выполнение научно-исследовательских работ**. Планово-финансовый отдел в соответствии с разработанными нормативами совместно с руководителями структурных подразделений составляет **сметы доходов и расходов подразделений**. Затем все сметы объединяются в общую смету по доходам внебюджетных средств.

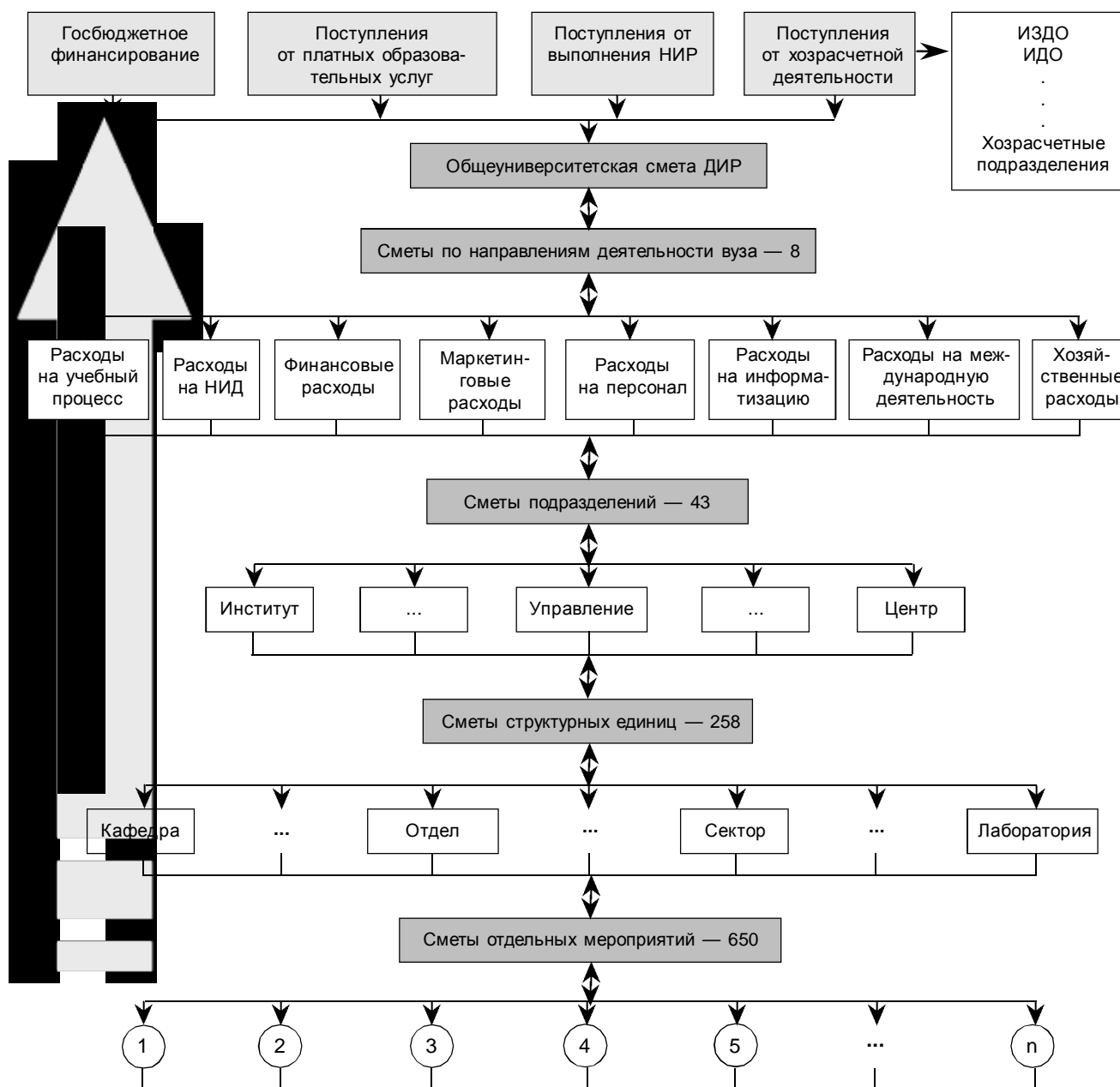


Рис. 2. Структура бюджета ВГУЭС

2-й этап — определение доходной части бюджета, подлежащей распределению на уровне ректората.

В университете разработана система формирования доходной части по нормативам, которые определены для каждого источника дохода и могут составлять от 0 до 100 %. Например, финансирование, полученное из госбюджета, а также внебюджетные средства от студентов дневной формы обучения формируют «доходы к рас-

пределению» в размере 100 %. Средства, полученные от студентов недневных форм обучения, — в размере 40 %, от дополнительных образовательных услуг — в основном 50 %, но может быть и 0 %, если бюджет программы рассчитан на получение дохода в будущем.

3-й этап — составление бюджетов проректоров (сметы расходов в соответствии с целями и планами развития по направлениям деятельности). Каждый проректор, отвечая за раз-

витие своего направления, наделяется финансовыми средствами, часть из которых идет на развитие данного направления (инвестиционный бюджет), на функционирование (на основании планов управлений и отделов, отдельных бюджетов мероприятий — бюджет капвложений, операционный бюджет) и содержание служб курирующего проректора (административный бюджет), часть направляется в бюджеты доходообразующих подразделений (бюджеты институтов).

4-й этап — формирование общих бюджетов университета (капвложений, инвестиционного, административного, по налогам и др.), которые состоят из бюджетов проректоров.

5-й этап — формирование бюджетов кафедр по распределению директоров. Также бюджет кафедры имеет в доходной части согласованные проценты (от 50 до 100 %) от дополнительных услуг (образовательных, научных и производственных).

Все этапы формирования бюджетов университета проходят по согласованным правилам и стандартам на основании утвержденных планов развития.

Во ВГУЭС реализован неформальный содержательный процесс формирования бюджета, поскольку он рассматривается, прежде всего, как двусторонний финансовый договор между администрацией и подразделениями, администрацией и коллективом. Схема порядка составления сводной сметы доходов и расходов (бюджета) представлена на рис. 3.

Для целей бюджетирования используется ИС «Планирование и учет доходов и расходов». Данная ИС решает следующие задачи: составление финансового бюджета университета на учебный и финансовый год, а также на пять лет, с разбивкой по направлениям расходов и подразделениям; анализ исполнения бюджета; оперативный анализ движения денежных средств; оперативное принятие решений по управлению движением денежных средств и товарно-материальных ценностей.

Выходные формы программы позволяют анализировать расходование по целевому назначению бюджетных средств и средств, полученных за счет внебюджетных источников, в соответствии со статьями бюджетной классификации, согласно плану выполнения мероприятий, предусмотренных сметами доходов и расходов. Благодаря такому подходу можно рас-

сматривать многоуровневую систему управления вузом от лаборатории, отдела, управления, кафедры, института, группы институтов до университета в целом.

Анализ исполнения сметы по источникам доходов и расходов с глубоким уровнем детализации позволяет финансовой службе обеспечить выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности вуза, позволяет ежедневно отслеживать состояние бюджетных и внебюджетных средств. Такой анализ исполнения смет демонстрирует распределительную и контрольную функции финансов. Он конкретизирует и детализирует текущий финансовый бюджет, уточняет его показатели, позволяет задействовать все имеющиеся резервы, повысить эффективность использования финансовых ресурсов вуза, дает полное представление о состоянии платежей и расчетов в анализируемом периоде, о состоянии финансовой дисциплины всех структурных подразделений вуза.

В настоящее время данные анализируются с использованием OLAP-технологий. Система основана на многомерных хранилищах данных — кубах. Куб позволяет рассматривать набор каких-либо фактов (например, хозяйственных операций) в разных аналитических разрезах — по сметам, статьям, подразделениям, счетам, типам оборотов и др. Преимущество работы с кубами по сравнению с обычным построением отчетов по таблице в скорости. Куб позволяет практически мгновенно рассчитывать промежуточные итоги по разным измерениям и вариантам группировки и быстро менять варианты просмотра и уровни детализации. Причем информация в кубе может обновляться автоматически, без участия пользователя.

Исходные данные системы — справочники, балансы, журналы операции могут импортироваться из любой КИС, в частности, во ВГУЭС реализован импорт из комплексов «Интегратор — бухгалтерия» и «Флагман — зарплата». К базовым возможностям просмотра кубов добавлена настройка вариантов группировок и укрупнений смет и статей для удобства пользователей. В настоящий момент в системе настроен куб «Затраты», который призван заменить старую программу «Планирование и учет доходов и расходов». Для поддержки функционирования куба ведется архив хозяйственных операций за прошлые годы.

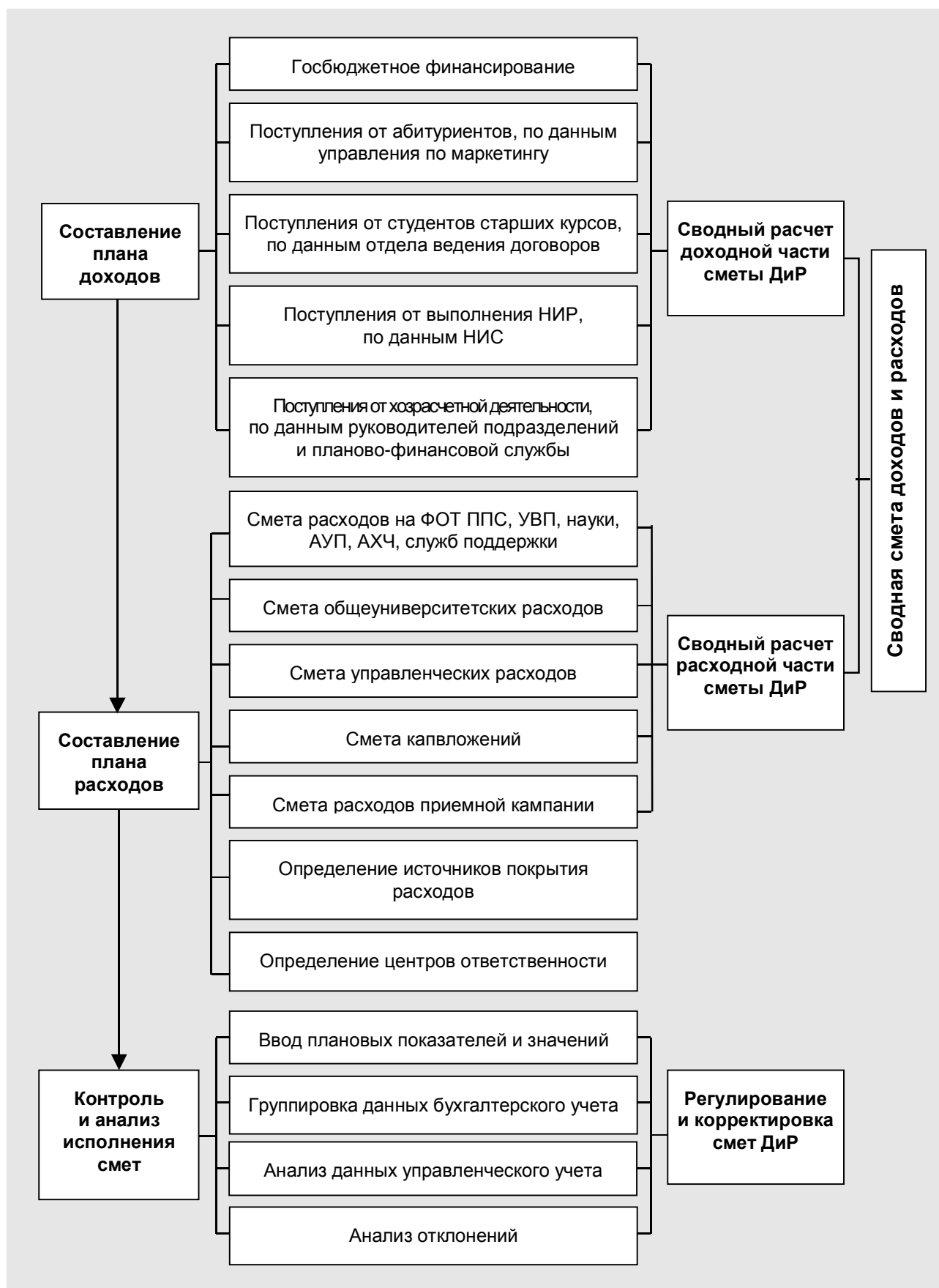


Рис. 3. Основные этапы планирования доходов и расходов в вузе

В системе можно настроить кубы для оперативного анализа практически любой информации — о персонале, зарплате (по подразделениям, разрядам, должностям, возрасту и т. п.), студенческом составе (по специальности, институту, полу, возрасту, месту рождения, успеваемости и т. п.), ТМЦ и др.

Для более эффективного использования денежных средств составляется **бюджет их движения**, который представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. В целом эта смета показывает ожидаемое конечное сальдо на счетах денежных средств и финансовое положение для каждого месяца, для которого ее разрабатывают. Таким образом, выявляются периоды наибольшего и наименьшего наличия денежных средств, периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки. Очень большое сальдо на счете денежных средств означает, что средства не были использованы с возможной эффективностью. Бюджетному учреждению, каковым является университет, не всегда удастся эффективно использовать бюджетные средства из-за их целевого назначения и неравномерного поступле-

ния, а внебюджетные средства — из-за неумения их распределять.

При составлении бюджета движения денежных средств используется анализ графиков поступлений внебюджетных средств (рис. 4, 5; табл.).

В результате внедрения автоматизированной системы планирования ВГУЭС получил

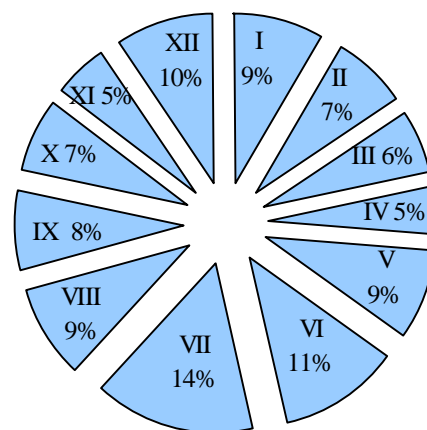


Рис. 4. Распределение внебюджетных поступлений по месяцам

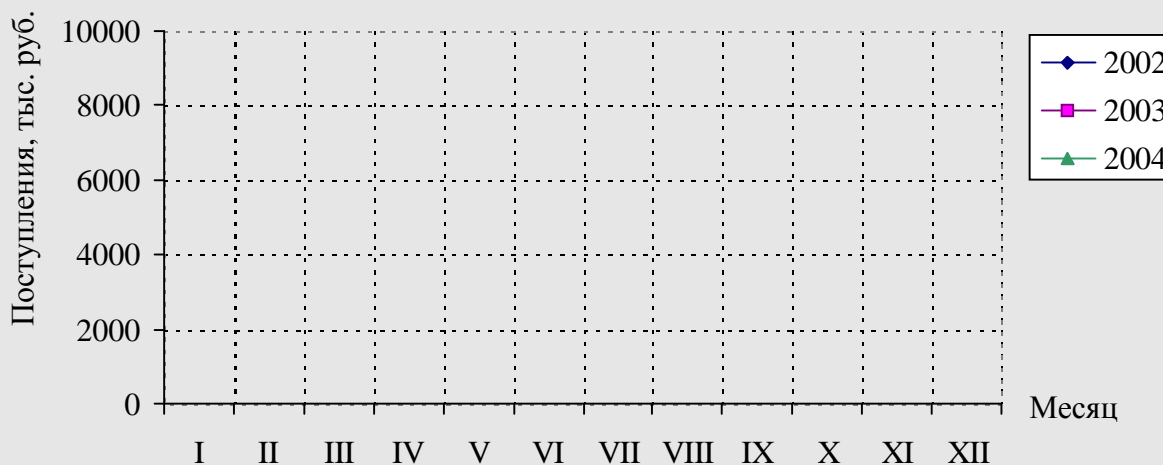


Рис. 5. Динамика внебюджетных поступлений от очной формы обучения

Прогноз поступлений внебюджетных средств в новом учебном году

Условная сумма поступлений	Месяц											
	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
150 млн. руб.	21, 0	13, 5	12, 0	10, 5	7, 5	15, 0	13, 5	10, 5	9, 0	7, 5	13, 5	16, 5

неоспоримые конкурентные преимущества, позволяющие администрации университета принимать эффективные управленческие решения по достижению основных целей, повышению конкурентоспособности, эффективности функционирования и комплексного развития университета.

Основным экономическим производственным показателем эффективности деятельности вуза как предприятия является **рентабельность** образовательных и других услуг. Хорошо налаженный управленческий учет и развитая информационная система позволяют рассчитывать фактическую себестоимость образовательных услуг и управлять ею. Во ВГУЭС в рамках проекта «Стратегическое планирование» лабораторией анализа материальных ресурсов и текущих затрат (Т. Н. Коренкова, О. В. Митина) под общим руководством Г. И. Мальцевой разработана и в настоящее время апробируется методика распределения затрат образовательных услуг (специальности) за семестр, за год, по курсам, на одного студента (см. прил. к данной статье).

Предлагаемый подход определяет связь между затратами и результатами оказания образовательной услуги, позволяет разработать реальную измерительную систему, повышает

заинтересованность всех подразделений в конечных результатах, дает руководству университета эффективный инструмент управления затратами.

Реализация данного метода осуществлялась на базе разработанного во ВГУЭС программного обеспечения автоматизированных рабочих мест для составления расписания учебных занятий, учета аудиторного фонда, ведения бухгалтерского учета и кадрового делопроизводства. Такой подход, по мнению авторов, позволяет определить стоимость специальности и сумму затрат на подготовку специалиста, просчитать рентабельность специальности, гибко использовать политику ценообразования в вузе, что, безусловно, положительно отразится на его конкурентоспособности. Используя предложенный подход, мы имеем возможность оперативно отслеживать возникновение затрат на каждом этапе, проводить анализ для поиска путей их оптимизации.

Разработанный алгоритм основан на методе пошагового распределения — косвенные расходы распределяются последовательно, различные группы расходов распределяются отдельно и имеют разные базы распределения (рис. 6).

В течение нескольких лет университет занимался оптимизацией расходов и созданием

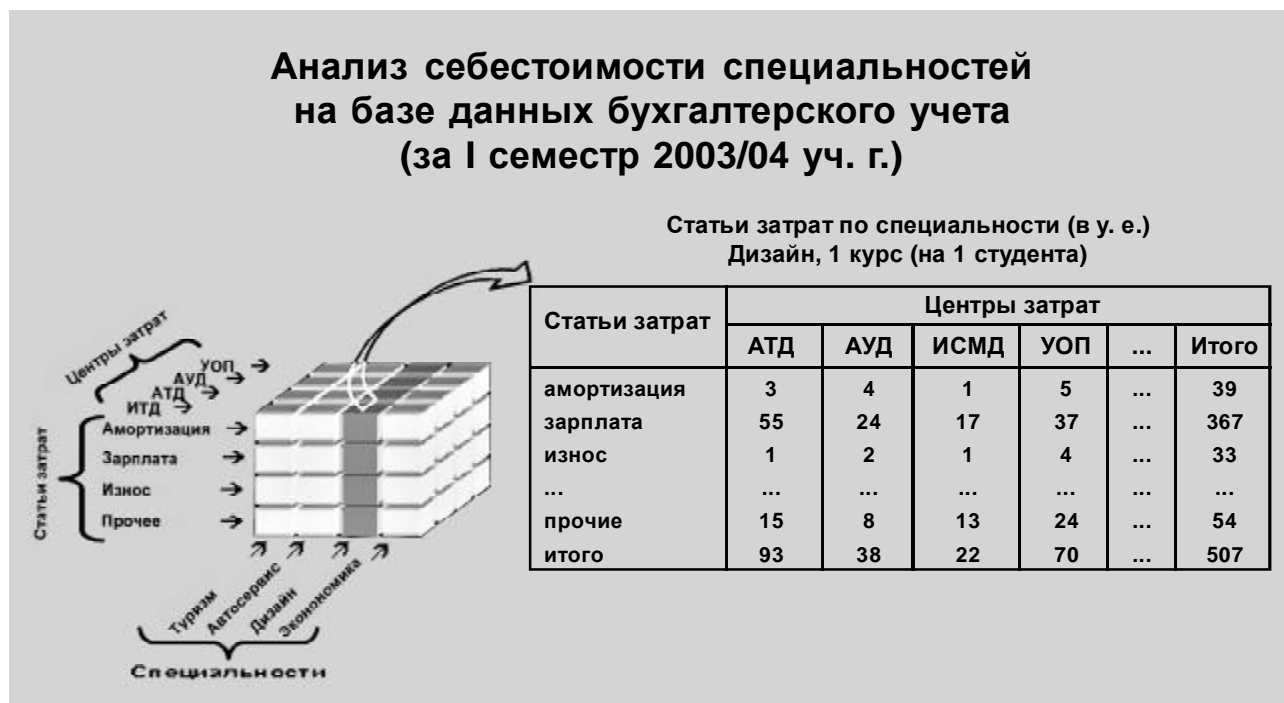


Рис. 6. Методика анализа себестоимости специальностей на базе данных бухгалтерского учета

системы жесткого контроля за целесообразным и эффективным расходованием средств.

Однако то, чего можно достичь строгим контролем над расходами, имеет отчетливо видимые пределы. Гораздо более существенной является доходная часть бюджета. Поэтому руководство университета ставит себе задачу сделать так, чтобы над проблемой увеличения доходной части бюджета каждый преподаватель и сотрудник размышлял настолько же напряженно, как если бы он был независимым предпринимателем или самостоятельным бизнесменом. Университет поддерживает любые инициативы и действия сотрудников, направленные на получение новых доходов от рынка. Заинтересованными в этом должны быть все сотрудники университета: администраторы, преподаватели и ученые, которые сегодня привыкли в основном расходовать выделенные ресурсы, не

думая при этом, откуда они взялись. Следует мотивировать активный интерес сотрудников к клиентам, что может означать значительное упрочение связей вуза и партнеров и гарантировать надежный поток доходов, создавать новые механизмы и инструменты, которые будут мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей.

Литература

1. Николаева О. Е., Алексеева О. В. Стратегический управленческий учет. М.: Едиториал УРСС, 2003. 304 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.: ил.
3. Сингатуллина Г. Р. Система финансового управления университетом: бюджетирование и управление финансовыми ресурсами. Казань: «Физтехпресс», 2003. С. 172–178.



Приложение

Г. И. Мальцева, О. В. Митина, Т. Н. Коренева, А. А. Поводайко

Методические рекомендации по расчету стоимости образовательных услуг

Информация о стоимости образовательных услуг является наиболее значимой для принятия управленческих решений в области инновационной и инвестиционной деятельности вуза. Благодаря достоверным знаниям о стоимости образовательных услуг и стоимостных параметрах иных функциональных элементов образовательной системы, появляется возможность оценки и прогнозирования результативности и эффективности деятельности и, соответственно, более качественного управления деятельностью и развитием образовательного учреждения.

Разработанные методические рекомендации учитывают особенность вуза, предлагающего широкий спектр образовательных программ, имеющих значительную долю накладных расходов в структуре затрат. С этим связан выбор и обоснование драйверов распределения накладных расходов.

Рекомендации предназначены для расчета себестоимости образовательной услуги (специальности) за семестр, по курсам, на одного студента.

Выделяются следующие основные этапы расчета:

- определение структуры центров затрат вуза;
- распределение общеузовских расходов;
- определение затрат учебно-обеспечивающих подразделений на одного студента;
- распределение затрат на содержание площадей общего пользования;
- определение стоимости учебных аудиторий в семестр;
- распределение затрат по научным исследованиям;
- распределение затрат дирекций институтов;
- определение итогов за семестр.

Определение структуры центров затрат вуза

Структура центров затрат Владивостокского государственного университета экономики и сервиса представлена в табл. Она может рассматриваться как ориентировочная для адаптации данной разработки в любом вузе Минобрнауки.

Распределение общеузовских расходов

К общеузовским отнесены расходы следующих департаментов:

- административно-технического (АТД);
- информационно-технического (ИТД);
- административного (АД).

Иерархия центров затрат для расчета себестоимости образовательной услуги

Код центра затрат	Наименование центра затрат
100	Учебный
101	Институты (высшее образование по очной форме обучения)
102	ИДО (институт довузовского образования)
103	ИЗДО (институт заочного и дистанционного образования)
110	Учебно-обеспечивающий
111	Департамент академической политики и организации учебного процесса
112	Департамент внеучебной работы
113	Отдел ведения договоров (ОВД)
114	Управление по маркетингу
115	Международный департамент
116	Информационно-технический департамент (ИТД)
200	Технический
201	Административно-технический департамент (АТД)
202	Служба безопасности
203	Служба снабжения
300	Административный
301	Департамент управления делами
302	Управление БУПФ
303	Управление персоналом
400	Коммерческий
401	Коммерческие подразделения
402	Коммерческие лаборатории
500	Научный
600	Прочие
601	Аренда
602	Общежитие
603	Служба питания

Драйверами распределения накладных затрат АТД, ИТД и АД являются соответственно:

- площадь учебных корпусов, занимаемая подразделением;
- число компьютеров в подразделении;
- число сотрудников подразделения.

Распределение затрат АТД производится по учебным корпусам, так как АТД следит за техническим состоянием корпусов, осуществляет ремонт и уборку помещений, обеспечивает безопасность в вузе, снабжает подразделения инвентарем.

Для определения стоимости одного квадратного метра площадей учебных корпусов прямые затраты АТД на обслуживание, ремонт, коммунальные услуги, амортизацию зданий и сооружений учебных корпусов делятся на общую площадь учебных корпусов:

$$C_m = \frac{Z_{АТД} + Z_k + P_{тек} + A}{S},$$

C_m — стоимость 1 кв. м учебных корпусов;

$Z_{АТД}$ — прямые затраты АТД;

Z_k — стоимость коммунальных услуг;

$P_{тек}$ — текущий ремонт;

A — амортизация зданий, сооружений, учебных корпусов;

S — общая площадь учебных корпусов.

Для расчета накладных расходов АТД по центрам затрат (ЦЗ) все затраты АТД распределяются между ЦЗ пропорционально занимаемой площади учебных корпусов:

$$C_{АТД} = C_m \times S_i, i = 2, \dots, k,$$

$C_{АТД}$ — накладные затраты АТД по i -му центру затрат;

S_i — площадь i -го подразделения;

i — порядковый номер центра затрат.

Информационно-технический департамент (ИТД) занимается проектированием, разработкой, внедрением и сопровождением корпоративного программного обеспечения (КПО) и информационных сервисов (ИС) в соответствии с концепцией единой информационной системы ВГУЭС, а также по заявкам пользователей корпоративной вычислительной сети; подготовкой нормативно-распорядительных документов, касающихся использования КПО и ИС; разработкой и сопровождением веб-сайта ВГУЭС (публикацией и обновлением информации о ВГУЭС и его структурных подразделениях).

Затраты ИТД состоят из прямых затрат на установку КПО и наладку оборудования и накладных затрат АТД, приходящихся на ИТД (часть прямых затрат АТД на площадь, занимаемую ИТД). Драйвером распределения затрат является количество компьютеров — затраты ИТД делятся на количество компьютеров всех центров затрат:

$$C_{ИТД} = \frac{Z_{ИТД} + C_{АТД2}}{K},$$

$C_{ИТД}$ — расходы ИТД на один компьютер;

$Z_{ИТД}$ — прямые затраты ИТД;

$C_{АТД2}$ — накладные затраты АТД по ИТД;

K — количество компьютеров всех центров затрат.

Накладные затраты ИТД по ЦЗ рассчитываются пропорционально количеству компьютеров:

$$C_{ИТДi} = \frac{3_{ИТД} + C_{АТД2}}{K} \cdot K_i, \quad i = 3, K, k,$$

$C_{ИТДi}$ — накладные расходы ИТД по i -му ЦЗ;
 K_i — количество компьютеров i -го ЦЗ.

В административный департамент входят следующие отделы управления бухгалтерского учета: общий, касса, материальный, плановый, расчетный, инвентаризации, ведения договоров. Отделы несут затраты на выполнение определенных операций.

Затраты АД состоят из прямых затрат (зарплата сотрудников подразделений, управленческие расходы, затраты на планирование деятельности университета и т. д.) и накладных затрат АТД и ИТД (пропорционально площади, занимаемой АД, и пропорционально числу компьютеров, находящихся в пользовании АД). Для расчета расходов на одного сотрудника затраты АД делятся на численность сотрудников тех подразделений, затраты которых еще не распределены (не учитываются АТД и ИТД):

$$C_{АД} = \frac{3_{АД} + C_{АТД3} + C_{ИТД3}}{Ч - Ч_{ИТД} - Ч_{АТД}},$$

$C_{АД}$ — расходы АД на одного сотрудника всех центров затрат (без АТД и ИТД);

$3_{АД}$ — прямые затраты АД;

$C_{АТД3}$ — накладные затраты АТД по АД;

$C_{ИТД3}$ — накладные расходы ИТД по АД;

$Ч$ — численность сотрудников всех центров затрат;

$Ч_{АТД}$ — численность сотрудников АТД;

$Ч_{ИТД}$ — численность сотрудников ИТД.

Накладные расходы АД по ЦЗ рассчитываются пропорционально численности сотрудников:

$$C_{АДi} = \frac{3_{АД} + C_{АТД3} + C_{ИТД3}}{Ч - Ч_{ИТД} - Ч_{АТД}} \cdot Ч_i, \quad i = 3, K, k,$$

$C_{АДi}$ — расходы АД по i -му центру затрат;

$Ч_i$ — численность сотрудников i -го подразделения.

Определение затрат учебно-обеспечивающих подразделений на одного студента

Учебно-обеспечивающие подразделения (УОП) включают учебный отдел и отдел ведения договоров. Отдел ведения договоров ведет учет расчетов по договорам со студентами и учащимися всех форм обучения, кроме курсов.

Учебный отдел осуществляет разработку учебно-методических комплексов и дисциплин, закрепленных за каждым комплексом, нормирование вре-

мени и оплаты труда преподавателей для расчета нагрузки, трудозатрат и стоимости работ; контроль выполнения планов структурными подразделениями; формирование списков учебной литературы для заказа через отдел комплектования библиотеки университета и для магазина «Книжный мир»; повышение квалификации и профессиональной переподготовкой профессорско-преподавательского состава (ППС), руководителей учебных подразделений и сотрудников учебно-вспомогательного персонала (УВП) ВГУЭС и учебных заведений региона в области педагогики высшей школы, технологий и методик преподавания, принципов и методов организации учебного процесса.

Затраты УОП включают прямые затраты на работу со студентами и накладные затраты АТД, ИТД и АД (часть прямых затрат АТД пропорционально занимаемой площади УОП, часть прямых затрат ИТД пропорционально количеству компьютеров УОП, часть прямых затрат АД пропорционально численности сотрудников УОП). Затраты УОП на одного студента рассчитываются делением затрат УОП на численность студентов в данном семестре:

$$C_{УОП} = \frac{3_{УОП} + C_{АТД4} + C_{ИТД4} + C_{АД4}}{Ч_{студ}},$$

$C_{УОП}$ — расходы УОП на одного студента;

$3_{УОП}$ — прямые затраты УОП;

$C_{АТД4}$ — накладные затраты АТД по УОП;

$C_{ИТД4}$ — накладные расходы ИТД по УОП;

$C_{АД4}$ — накладные расходы АД по УОП;

$Ч_{студ}$ — численность студентов дневной формы обучения, обучающихся уровня довузовского образования и приведенного контингента студентов заочной и дистанционной форм обучения.

Распределение затрат на содержание площадей общего пользования

К площадям общего пользования относятся коридоры, туалеты и столовые. Затраты на содержание площадей общего пользования рассчитываются на каждого студента:

$$C_{пл.общ} = \frac{3_{пл.общ}}{Ч_{студ}},$$

$C_{пл.общ}$ — затраты площадей общего пользования на одного студента;

$3_{пл.общ}$ — затраты площадей общего пользования.

Определение стоимости учебных аудиторий в семестр

Стоимость использования учебных аудиторий в семестр определяется по учебному расписанию. Для расчета стоимости аудитории в семестр суммируются затраты, приходящиеся на данную аудиторию: часть прямых затрат АТД, пропорциональная

площади аудитории, амортизация основных средств, МБП аудитории, зарплата УВП.

$$Z_{aydi} = C_{aydi}^{ayd} + A_i + I_i + УВП_i, \quad i=1, K, y,$$

Z_{aydi} — стоимость i -й аудитории за семестр;

C_{aydi}^{ayd} — стоимость i -й аудитории в зависимости от площади;

A_i — амортизация основных средств i -й аудитории;

I_i — износ МБП i -й аудитории;

$УВП_i$ — зарплата УВП.

Для расчета стоимости одного часа аудитории стоимость данной аудитории в семестр делится на количество часов занятости аудитории в семестр:

$$C_{aydi} = \frac{Z_{aydi}}{T_{нед} \times N}, \quad i=1, K, y,$$

C_{aydi} — стоимость одного часа i -й аудитории;

$T_{нед}$ — количество часов работы i -й аудитории по расписанию недельной загрузки;

N — количество недель в семестре.

Рассчитываются затраты на каждую учебную группу в течение семестра. Для этого количество часов занятий группы в каждой аудитории из расписания за семестр умножается на стоимость часа аудитории.

Распределение затрат дирекций институтов


К затратам дирекции института относятся прямые затраты на управление институтом, работу со студентами и канцелярские принадлежности, а также накладные расходы — части прямых затрат АТД, ИТД, АД, пропорциональные занимаемой дирекцией площади, числу компьютеров и числу сотрудников дирекции соответственно. Затраты дирекции делятся на число студентов института:

$$C_{дир i} = \frac{Z_{дир i} + M_i + C_{aydi}^{ayd}}{Q_i},$$

$C_{дир i}$ — затраты дирекции i -го института на одного студента;

$Z_{дир i}$ — прямые затраты дирекции i -го института;

M_i — материальные затраты дирекции i -го института;

 — все накладные общеуниверситетские расходы;

Q_i — численность студентов i -го института.

Распределение затрат по научным исследованиям

Научно-исследовательский сектор (НИС) занимается разработкой проектов и выполнением научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИР), финансируемых из бюджета РФ по федеральным и региональным научно-техническим программам, из целевых средств министерств и ведомств, по договорам с предприя-

тиями и организациями; организацией выполнения НИР на современном научно-техническом уровне и с высокой эффективностью; разработкой проблем повышения эффективности функционирования университета как учебно-научно-производственного комплекса на уровне мировых стандартов, развития и функционирования системы профессионального образования в регионе с целью создания новых образовательных методик, технологий и образцов учебно-методических материалов, совершенствования организации обучения студентов, труда преподавателей и управления вузом, содействия повышению качества подготовки специалистов и научно-педагогических кадров, росту квалификации профессорско-преподавательского состава ВГУЭС; организацией внедрения результатов НИР в учебный процесс.

Рассчитываются затраты НИС на одного преподавателя, для этого все затраты НИС (прямые затраты НИС и общеуниверситетские накладные затраты АТД, ИТД, АД) делятся на численность ППС:

$$C_{преп} = \frac{Z_{НИР} + C_{aydi}^{НИР}}{Q_{ППС}},$$

$C_{преп}$ — затраты на одного преподавателя;

$Z_{НИР}$ — все прямые затраты НИС;

$C_{aydi}^{НИР}$ — общеуниверситетские накладные затраты НИС;

$Q_{ППС}$ — численность ППС.

Определение итогов за семестр

Затраты НИС на кафедру считаются по количеству ППС:

$$C_{НИР i} = C_{преп} \times Q_{каф i},$$

$C_{НИР i}$ — затраты НИР на i -ю кафедру;

$Q_{каф i}$ — численность ППС на i -й кафедре.

Исходя из затрат кафедры рассчитывается стоимость учебного часа кафедры в семестр:

$$Z_{каф i} = 3П_{ППС i} + УВП_i + A_i + I_i + Z_{пом i} + K_{каф i} + АУП_i + НИР_i,$$

$Z_{каф i}$ — затраты i -й кафедры;

$3П_{ППС i}$ — зарплата ППС i -й кафедры;

$УВП_i$ — численность УВП i -й кафедры;

A_i — амортизация основных средств i -й кафедры;

I_i — износ МБП i -й кафедры;

$Z_{пом i}$ — расходы на содержание помещений i -й кафедры;

$K_{каф i}$ — расходы на компьютеры i -й кафедры;

$АУП_i$ — численность АУП i -й кафедры;

$НИР_i$ — численность НИР i -й кафедры.

Рассчитывается количество часов, закрепленных за кафедрой по расписанию:

$$T_i = T_{1i} + T_{2i} + T_{3i}$$

T_i — общее количество аудиторных часов, закрепленных за кафедрой;
 T_{1i} — лекционные часы i -й кафедры;
 T_{2i} — часы практических занятий i -й кафедры;
 T_{3i} — часы лабораторных работ i -й кафедры.

Определяется стоимость одного учебного часа кафедры, для этого затраты кафедры делятся на количество часов кафедры по расписанию:

$$C_{Ti} = \frac{Z_{кафi}}{T_i},$$

C_{Ti} — стоимость одного учебного часа i -й кафедры в семестр.

Стоимость образовательной программы (затраты только на образовательный процесс) для конкретной группы в данном семестре считается исходя из количества часов, отведенных на данную дисциплину, и стоимости одного учебного часа кафедры, читающей эту дисциплину:

$$C_{Oli} = T_{nlij} \times C_{Tij},$$

C_{Oli} — стоимость образовательной программы для i -й группы в семестре;

T_{nlij} — количество часов по учебному плану для i -й группы по j -й дисциплине;

C_{Tij} — стоимость одного учебного часа j -й кафедры в семестр.

Определяется стоимость аудиторий группы в семестр. Для этого количество часов занятий группы в каждой аудитории по расписанию умножается на стоимость часа аудитории:

$$C_{ayoi}^{cee} = \sum_{j=1}^z C_{ayoj} \cdot t_j,$$

— общая семестровая стоимость всех аудиторий, в которых занималась i -я группа;

C_{ayoj} — стоимость часа j -й аудитории, в которой занималась i -я группа в семестре;

t_j — количество часов, которые i -я группа провела в j -й аудитории в семестре.

Для определения стоимости группы в семестр суммируем все затраты на группу:

$$C_i^k = C_{Oli} + C_{ayoi}^{cee} + (C_{пл.общ} + C_{yo} + C_{дирк}) \cdot \chi_{эpi}^k,$$

C_i^k — общая стоимость i -й группы k -го института в семестр;

C_{Oli} — стоимость образовательной программы для i -й группы в данном семестре;

$C_{пл.общ}$ — затраты площадей общего пользования на одного студента;

C_{yo} — расходы УО на одного студента;

$C_{дирк}$ — затраты дирекции k -го института;

$\chi_{эpi}^k$ — численность студентов i -й группы k -го института.

Расчет стоимости специальности по курсам за семестр на студента, исходя из стоимости специальности в семестр и численности студентов на курсе:

$$C_{смыол}^s = \frac{\sum_{l=1}^h C_{li}^s}{\chi_s},$$

— средняя стоимость обучения одного студента l -й специальности на s -м курсе;

— сумма h групп l -й специальности s -го курса;

χ_s — количество студентов на s -м курсе.

В результате такого подхода определяется стоимость объекта затрат — образовательной программы. Себестоимость, рассчитанная по данной методике, имеет значительно более высокую точность по сравнению с показателями, получаемыми при использовании традиционной системы учета, и значительную информационную насыщенность для принятия управленческих решений. Это делает данную методику эффективным инструментом управленческого учета.

Применение предлагаемых рекомендаций позволяет:

— выделить взаимоотношения между целями и результатами выполнения работы;

— создать структуру для необходимых учетных преобразований;

— разработать реальную измерительную систему;

— получить значительный объем систематизированной информации, поддерживающей принятие управленческих решений;

— иметь руководству вуза эффективный инструмент управления затратами;

— повысить конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг.

